

Croître ensemble au Mexique

(Extrait de Philippe d'Iribarne, *Le Tiers-Monde qui réussit*, Odile Jacob, 2003)

La filiale mexicaine du groupe français Danone représente un cas remarquable d'entreprise performante au sein d'un pays émergent¹. Les responsables du groupe, impressionnés par les résultats techniques et la rentabilité de celle-ci, les attribuent au caractère exceptionnel de la mobilisation du personnel. Tout en mettant cette mobilisation en relation avec la politique sociale que le groupe développe, sous la bannière d'un "double projet" associant succès économique et progrès social, ils sont intrigués par l'accueil spécialement enthousiaste fait à cette politique. Ils se demandent dans quelle mesure cet accueil provient d'une adéquation particulière des politiques suivies au contexte mexicain. Il est apparu, à l'examen, que l'entreprise est vécue par son personnel comme relevant d'une toute autre forme sociale, où s'imposent de toutes autres manières d'être et d'agir, qu'une entreprise mexicaine ordinaire². Par contraste avec une telle entreprise, où règnent une grande distance et beaucoup d'indifférence entre niveaux hiérarchiques comme entre pairs, le personnel de Danone Mexique a le sentiment de faire partie d'un groupe soudé de semblables qui s'entraident intensément, ce qui permet à ses membres de se sentir aussi forts collectivement qu'ils sont individuellement démunis. C'est grâce au concours de multiples politiques, tenant à la fois à la politique sociale, à l'organisation du travail, au style de relations entre niveaux hiérarchiques et à l'action de l'entreprise vis-à-vis de la société environnante, que les formes de relations qui prédominent usuellement dans les entreprises mexicaines ont pu céder le pas, de manière progressive, à des manières d'agir qui paraissent normales au sein d'une sorte de famille de frères.

I Une entreprise qui, à la suite d'une évolution profonde, tranche sur son environnement

Nos interlocuteurs étaient très divers par le poste qu'ils occupaient (managers, employés, techniciens, ouvriers), leur ancienneté dans l'entreprise, leur carrière antérieure. Tous ont exprimé un vif sentiment que l'entreprise s'était profondément transformée en quelques années, pour devenir très différente de la plupart des entreprises mexicaines, avec un mode singulier d'exercice de l'autorité, une qualité de coopération exceptionnelle, des rapports peu courants d'engagement réciproque entre l'entreprise et son personnel.

Un fonctionnement "ordinaire" des entreprises mexicaines peu coopératif et peu mobilisateur

A propos du passé de l'entreprise, ou d'autres entreprises où ils avaient précédemment travaillé, nos interlocuteurs ont dépeint avec ensemble un univers peu coopératif et peu mobilisateur³.

Entre supérieurs et subordonnés, la distance est dépeinte comme considérable. Le supérieur, "dieu", "tyran", relève d'un autre monde. Il se tient "à part"; on ne peut le voir sans "formalités", sans "rendez-vous". Il n'est pas question pour lui de rentrer en dialogue, ou même d'échanger des arguments, avec ses subordonnés et son attitude relève plutôt de "toi tu dis que c'est blanc, moi je dis que c'est noir, et parce que suis ton chef, c'est noir". Quand il n'est pas satisfait, il "dispute", il "gronde". A propos d'évaluation, est évoqué un monde dur, où il s'agit de "réprimer",

¹ Au Mexique, Danone est leader sur le marché des produits frais, avec une part de marché de l'ordre de 40%.

² Notre analyse s'est appuyée sur une enquête réalisée en avril 1999. 23 personnes de divers niveaux (base, *jefes*, *gerentes*, directeurs) ont été interrogées, tant au siège, situé à Mexico, que dans les deux usines de produits frais : Irapuato, usine récente située dans une ville de taille moyenne et Huehuetoca, usine ancienne mais fortement modernisée située dans une petite ville proche de Mexico. On trouve une première analyse des résultats dans, Philippe d'Iribarne, "Un management moderne enraciné dans une culture traditionnelle ; les enseignements d'une *success-story* mexicaine", *Gérer et Comprendre*, n° 65, septembre 2001, et "Una gestión moderna arraigada en la cultura mexicana", *Gestión y Política Pública*, n° 1, 2002.

³ On retrouve, dans leur description, les traits évoqués par une synthèse des travaux portant sur les entreprises mexicaines. José de la Cerda y F. Núñez, *La administración en desarrollo : Problemas y avances de la administración en México*. México, Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales, 1993 ; on trouve une discussion de cette synthèse dans L. Robles, "Estereotipos rotos. El debate sobre la cultura laboral mexicana" in R. Guadarrama (coordinadora), *Cultura y trabajo en México ; estereotipos, prácticas y representaciones*, México, UAM, 1998.

“ châtier sévèrement ”. Il n’est pas soumis aux mêmes règles que ses subordonnés. “ je me souviens, note un opérateur, que [dans une autre entreprise] le Gerente a donné un ordre strict, les personnes qui ne la porteraient pas [une coiffe pour couvrir les cheveux] dans la zone de production pourraient être punies ; et il entraînait et ne la portait jamais ; c’était une contradiction terrible, c’était des valeurs qu’on ne pouvait pas partager ”.

De même les rapports entre pairs qui ont longtemps prévalu au sein de l’entreprise sont décrits comme peu coopératifs. Obtenir l’aide de ses compagnons de travail, ou même avoir idée de la demander, faisait problème, y compris dans des circonstances où elle est facile à apporter (par exemple, entre opérateurs, jeter un coup d’œil de temps en temps sur l’installation dont s’occupe un collègue pendant qu’il est parti déjeuner). “ Auparavant, commente un opérateur, je pense que chacun faisait bien son travail, mais de façon isolée ”. C’est individuellement que chacun entendait s’affirmer, avec une attitude relevant de “ moi je suis ici le meilleur, et je suis le seul qui sait faire les choses ”.

Dans un tel fonctionnement, l’implication du personnel est médiocre, en tout cas à la base. Face à leur supérieur, les subordonnés ont peur. “ Lorsque vient le directeur, je ne sais pas ce qui se passe, les gens commencent à trembler : ‘il va me disputer, il va me gronder’ ”. Pour une part ils se défendent, s’opposent. Ainsi, les situations d’évaluation peuvent être vécues comme difficiles non seulement par les subordonnés mais aussi par les supérieurs ; “ Si moi je perçois que ton travail en équipe n’est pas bon et que toi tu perçois qu’il est excellent, alors c’est terrible, affirme un *gerente* [...]. Si nous sommes d’accord c’est très facile, mais [...] c’est terrible [...] si moi [...] je considère que le travail de Philippe n’est pas bon et que Philippe dit qu’il est bon ”. Les formes d’action traditionnelles des syndicats se comprennent dans cette perspective. L’appartenance, contractuellement obligatoire, des opérateurs à un syndicat qui a la charge de les recruter est traditionnellement vue comme synonyme d’opposition à l’entreprise, ou du moins d’absence d’engagement à son égard, par contraste avec celui des “ personnes de confiance ” non syndiquées⁴. “ On considérait que l’ouvrier, qui était toujours syndiqué, était celui qui faisait problème, [...] était celui qui s’opposait toujours ” remarque un responsable syndical. Et pour une part chacun se replie dans son propre univers. Un opérateur évoque, pour s’en distinguer, l’image du “ travailleur [...] ayant à venir faire huit heures de travail ”.

Un monde de proximité et d’adhésion

Les rapports, à la fois hiérarchiques et entre pairs, qui se sont mis en place dans l’entreprise contrastent radicalement, nous ont affirmé sans relâche nos interlocuteurs, avec ce monde de distance et de crainte.

Des rapports beaucoup plus proches ont pris place entre niveaux hiérarchiques ; “ La façon de faire ici n’est pas de voir le directeur général comme quelqu’un d’intouchable ” note un opérateur. Des relations de confiance familière se sont développées ; “ Dans l’usine (...) il n’est pas question qu’on ait peur, mais on arrive en confiance et je peux venir voir quelqu’un de plus haut placé, le saluer et lui dire ‘comment vas tu ? ’ ”. Le supérieur évite de prendre de haut ceux sur qui s’exerce son autorité “ Il existe une hiérarchie, [...] mais nous ne travaillons pas en tenant compte de ce qu’elle est ma chef, elle est comme une amie [...]. C’est très différent des entreprises mexicaines (...). On ne peut pas venir et dire ‘moi, je suis ton chef’, mais tu dois venir comme un ami ”. On peut voir les directeurs sans “ formalités ”, sans “ rendez-vous ”. Un opérateur “ a la liberté ” de donner son opinion à son directeur d’usine, ou de lui “ expliquer ses problèmes ”. Les idées de chacun sont prises en considération ; “ On a une idée, note un *gerente*, et il n’y a pas de consensus à ce moment, on peut dire ‘c’est mon idée’ et argumenter, et il y a une possibilité réelle qu’on la mette en œuvre ou que l’on convainque, indépendamment des niveaux hiérarchiques ”. L’évaluation se passe de manière peu ordinaire ; “ Si quelque chose ne va pas (...) il n’y a jamais de cris [...] ; on me donne de bons conseils [...] pour que ça ne se répète pas ” ; “ Ici les critiques ne sont pas des châtiments, ici l’orientation est : ‘ nous allons trouver des solutions ’ ”.

Une telle évolution des rapports hiérarchiques permet un changement de qualité de coopération, comme le notent divers opérateurs, à propos de leurs relations avec leur supérieur. “ Si j’ai quelques doutes, je m’approche de lui [mon chef] en toute confiance, et lui m’aide à les résoudre, ou il me les résout, mais si j’ai peur il ne va pas me les régler ” ; “ maintenant les gens se sentent à leur aise, ils se sentent plus en confiance pour exprimer les idées qu’ils peuvent

⁴ Le personnel ouvrier ainsi que les vendeurs appartiennent obligatoirement à un syndicat, “ Sindicato Nacional de Trabajadores y empleados de la Industria Alimenticia de los Derivados de la Leche y de Frutas, Similares y Conexos de la Republica Mexicana ”, lui même membre de la “ Confederación Revolucionaria de Obreros y Campesinos ”, qui a signé un contrat collectif de travail avec l’entreprise. Le reste du personnel, techniciens d’entretien, employés de bureau, *jefes* et *gerentes*, ainsi que les directeurs d’usines et de départements, n’est pas couvert par ce contrat et est traditionnellement dit “ de confianza ”.

avoir ”. “ Nous, nous croyons que le fait de travailler plus comme *compañeros* que comme chef - subordonné donne de meilleurs résultats ”, résume un responsable de projet.

De même une forte solidarité entre pairs s’est mise en place avec “ la nouvelle culture qui est le travail en équipe ”. Ainsi, l’évolution du fonctionnement d’une instance de concertation entre cadres des divers services a été spectaculaire, à partir d’une situation où, au moment où cette instance a été mise en place, “ tout le monde était contre tous ” (encadré 1).. Les opérateurs notent de même des changements substantiels ; “ On a vu (...) plus de *compañerismo* ” ; “ Maintenant il y a plus de communication (...), un travail plus en équipe ”.

Encadré 1

De la guerre des services à la communauté des objectifs

“ En 1991, il y a eu le premier “Comité Gerencial” [comportant l’ensemble des directeurs et des *gerentes*], [...] et tout le monde était contre tout le monde. ‘Mes résultats sont bons, et ce qui est mal ce sont ceux des autres services, ou de l’autre direction’. [...]. Quand les premiers comités de deux ou trois jours ont eu lieu, avec tous les *gerentes*, les directeurs, ils ont commencé à partager leurs inquiétudes, leurs besoins, et surtout leurs responsabilités. On a commencé à créer une intégration. Les comités, je peux te le dire, sont chaque fois meilleurs, avec plus d’engagement. On connaît ceux qui travaillent à Tijuana ou à Veracruz, qui avant se plaignaient de toi, parce que tu leur envoyais un mauvais produit. Maintenant, [...] tu le connais, tu sais ce dont il a besoin. Et, d’une certaine façon, tu fais en sorte que les objectifs soient communs ”. (*gerente*)

La qualité des rapports humains s’accompagne d’une vive adhésion à l’entreprise. Il est question “ d’incorporation ” à celle-ci, à ses “ résultats ”, à sa “ stratégie ”. On rencontre une sorte de changement d’identité chez les opérateurs, avec un désir d’être assimilé aux “ personnes de confiance ”, sur qui l’entreprise peut totalement compter. “ Pour notre part nous avons souhaité changer le terme ‘de confiance’ [pour désigner le personnel non syndiqué], parce que nous sommes tous de confiance, affirme un responsable syndical ; je les appelle syndiqués et non syndiqués [...] Maintenant les travailleurs ont gagné la confiance [...]. Moi, j’ai toujours dit que nous sommes tous de confiance [...]. L’entreprise doit avoir confiance en nous et nous en elle ”. De même un opérateur affirme avec insistance qu’il est un véritable “ collaborateur ” de l’entreprise, par opposition au “ travailleur ” venu faire ses heures. L’identification à Danone à ses produits, peut être poussée très loin, ceux-ci étant ressentis comme fournissant une image, une représentation, un reflet du “ nous ” que forme l’ensemble du personnel. Ainsi, affirme un opérateur : “ Cela me remplit de satisfaction de voir nos produits. [...] J’ai l’habitude, chaque fois que je vais dans un supermarché, de voir comment ils sont installés ; si il y a un problème, s’ils sont abîmés ou quoi que ce soit, nous, nous les achetons, pour ne pas donner cette image de nous. Nous nous en occupons personnellement, en nous préoccupant toujours de la façon dont nous sommes représentés ”. Corrélativement on voit exprimer le sentiment que chacun doit être “ fidèle à l’entreprise ”. De fait le turnover est très faible.

Cette adhésion s’exprime parfois⁵ dans un registre très affectif. Certains ont évoqué l’entreprise avec émotion, voire avec des larmes dans la voix, tels deux *gerentes*, “ Je crois que nous partageons beaucoup d’amour (*cariño*) pour l’entreprise, pour le produit ” ; “ Les gens [...] portent leurs chemisettes [une chemisette portant le logo de l’entreprise], [...], les gens qui sont ici, ils ne la portent pas, ils l’ont tatouée, ils ont Danone tatoué ”.

Les voix les plus dissonantes, sur un fond général d’enthousiasme, affirment que l’on n’est encore qu’en chemin, que des progrès restent à faire. Ainsi, un opérateur exprime le souhait “ qu’on nous fasse plus confiance ”, et un *gerente*, “ qu’il se développe une culture pour que les gens soient plus participatifs ”. Elles invitent pour l’essentiel à continuer à aller de l’avant. “ je crois que le chemin est tracé et qu’il ne fait que commencer ”.

Une politique humaine de qualité, mais dont le succès demande à être expliqué

L’action de l’entreprise se veut inspirée par le “ double projet ” que le groupe Danone entend mettre en œuvre dans l’ensemble de ses filiales. “ Nous croyons au double projet qui dit que les objectifs sociaux et économiques font partie

⁵ Spécialement parmi le personnel féminin, très nombreux dans l’encadrement, *jefes* et *gerentes*, mais non parmi les ouvriers et les directeurs.

d'un même objectif », affirme une présentation condensée de ce projet contenue dans un dépliant bien connu de tous⁶. Il s'agit, est-il précisé, de mettre en œuvre une “politique humaine ” attentive à fournir à chacun responsabilités, développement personnel et situation économique favorable (encadré 2). Les propos de nos interlocuteurs, et spécialement de divers *gerentes*, tendent à montrer que cette politique n'est pas seulement matière à déclarations d'intention mais est effectivement appliquée. “ Les premiers mois, j'ai été surpris. En peu de mots la politique humaine de Danone. Je crois que dans peu d'entreprises, du moins parmi celles que je connais, le facteur humain est autant pris en compte que chez Danone ” ; “ Il y a des entreprises où on dit que le personnel est important, mais ils le disent et ne le font pas. Chez Danone, si, il y a cet engagement qui fait qu'ils font ce qu'ils disent ”.

Encadré 2

Politique humaine

Notre personnel, hommes et femmes, est notre force principale ; pour attirer et garder les meilleurs collaborateurs, nous devons faire partie des entreprises les plus attractives :

- Nous développons nos collaborateurs, pour affronter les défis présents et futurs.
- Nous enrichissons les fonctions, à travers une délégation de responsabilités et l'augmentation de l'autonomie des niveaux opérationnels.
- Nous offrons une rémunération supérieure à la moyenne du marché.
- Nous impliquons nos collaborateurs dans les politiques, les stratégies et les résultats de notre entreprise.
- Nous offrons la possibilité de faire carrière, au Mexique ou à l'étranger.
- Nous reconnaissons les contributions et les résultats des membres de notre personnel.

Le raccourcissement, déjà entamé et qui se poursuit, des lignes hiérarchiques, en relation avec la mise en place d'équipes dites “équipes de haute performance” (*equipos de alto desempeño*), où se développe une forme d'autogestion, a été cité avec insistance dans les usines. Là où l'évolution est achevée les opérateurs “rapportent directement ” à leur *gerente*, deux niveaux intermédiaires (superviseur et *jefe*) ayant été éliminés. Un *gerente* est alors susceptible d'avoir “ 90 personnes ” qui lui rapportent. Cette évolution est perçue par les opérateurs comme une source de responsabilités accrues. “ Nous avons l'occasion de [...] prendre des responsabilités, ce qui, dans d'autres entreprises, n'est pas très facile ”. On voit exprimer le sentiment que l'on a affaire à une entreprise qui met en pratique les idées apportées par chacun. “C'est important que, quand on apporte des idées, elles soient mises en œuvre. [...] C'est important que l'on exprime ce que l'on pense et que, quand ces idées sont bonnes, elles se traduisent dans la réalité, elles ne restent pas dans l'air ”, se réjouit un responsable de projet. Compte tenu de ces divers éléments, le personnel a le sentiment de passer du statut de simple main d'œuvre (*mano de obra*) à celui de “*mente de obra*”. “Auparavant, nous l'appelions main d'œuvre [...]. Maintenant c'est ‘esprit d'œuvre’. Le travailleur, nous tous, on ne nous paye plus tant pour ce que nous faisons que pour ce que nous pensons, pour ce que nous réfléchissons”, commente un *jefe*, reprenant les termes du “*Guía rápida para EAD'S*”, manuel des “équipes de hautes performances ”.

La question des salaires a été moins abordée par nos interlocuteurs que celle de l'organisation du travail. Mais plusieurs d'entre eux, à divers niveaux, ont affirmé que les salaires offerts par l'entreprise sont effectivement plus élevés que la moyenne de ceux qu'offrent les entreprises mexicaines, sans qu'aucun avis contraire n'ait été exprimé. “C'est une entreprise qui rémunère bien”, commente un *gerente*. Ce niveau de salaires fournit une situation économique d'autant meilleure qu'il s'accompagne d'une forte sécurité de l'emploi. “Etre chez Danone c'est avoir la sécurité d'une entreprise solvable ” se réjouit un opérateur.

⁶ Ce “ double projet ” n'est pas propre à la filiale Mexicaine de Danone, mais concerne le groupe en général. Il est dans le droit fil des idées d'Antoine Riboud, exprimées en particulier dans *Modernisation, mode d'emploi*, Collection 10-18, 1987 (p 35) ; les entreprises, affirme celui-ci, doivent mobiliser les salariés “ en les respectant dans leur être et leur avoir ”.

Une telle politique n'a pu manquer d'avoir un effet positif sur le fonctionnement humain de l'entreprise. Mais bien des questions demeurent. Dans d'autres filiales une politique analogue ne suscite pas le moindre enthousiasme. La diffusion des responsabilités à la base est loin de suffire partout à provoquer une transformation d'identité ouvrière et une identification à l'entreprise. Certains vont jusqu'à évoquer le "double projet" comme "une forme de vie", "un style de vie", ce qui n'a rien de banal. Par ailleurs, c'est l'évolution des rapports entre membres du personnel, entre niveaux hiérarchiques comme entre pairs, qui a été le plus soulignée par nos interlocuteurs. Un changement de "culture", de "mentalités" est évoqué ; "Il se crée une culture de travail en équipe, de respect, d'ouverture" ; "Petit à petit la mentalité a changé de telle manière que même les chefs donnent l'information" ; "Dans le cas des ventes, il y a eu une révolution [...] des niveaux de direction du groupe pour écouter et appuyer d'avantage les vendeurs". Comment une telle transformation d'ensemble d'un corps social a-t-elle pu se faire ? Celle-ci n'est nulle part facile à obtenir et elle ne l'a pas été non plus dans le cas présent. Ainsi, remarque un *jefe*, "Cela a représenté énormément de travail (...). Ce n'est pas pareil de travailler pour ton compte", avant d'ajouter "mais si, on y arrive".

Comment une manière de vivre et travailler ensemble si différente de celle qui prévalait quelques années auparavant, et qui de plus ne constitue nullement au Mexique une référence commune en matière de fonctionnement d'entreprise, a-t-elle pu prendre corps ? Comment a-t-elle pu fournir des repères suffisamment clairs aux divers membres du personnel, au-delà de la variété de leurs parcours personnels et de leurs positions dans l'entreprise, pour qu'elle ait pu constituer pour eux une référence partagée ? Pour comprendre comment l'action de l'entreprise a été reçue par le personnel, et les changements de manière d'être qui en sont résultés, il nous faut savoir comment elle a pris sens. Quelle est donc la conception d'une vie bonne qui a sous-tendu l'émergence d'une nouvelle manière d'être et d'agir ?

II L'idéal d'une communauté de semblables où, grâce à une entraide mutuelle, la faiblesse de chacun se transforme en force du tout.

A travers les propos de nos interlocuteurs, un idéal commun s'est dessiné avec force : celui d'une communauté de semblables étroitement soudée, au sein de laquelle règne une intense aide mutuelle, et chacun se sent fort en dépit de sa faiblesse individuelle.

S'aider mutuellement à croître

Le terme de croître est omniprésent dans les propos qui nous ont été tenus. Il se réfère simultanément à plusieurs aspects de l'existence. Il a une dimension professionnelle : augmentation des compétences, des responsabilités exercées. "Comme personne, je crois, parce que j'apprends, j'apprends de plus en plus" déclare une *jefe*. Il s'agit "d'une certaine façon de croître" note un opérateur formé à l'usage d'une ensemble de machines. Et il a simultanément une dimension économique, en rapport avec le bien-être matériel et tout ce que celui-ci permet. "En nous donnant la rémunération de notre travail, on nous aide à croître".

Il est attendu de l'entreprise, des supérieurs, qu'ils aident à croître. "Il est responsable de notre développement (*crecimiento*) en tant que personnes" affirme un opérateur à propos du *gerente* dont il dépend. "Nous devons être très contents de travailler [...] dans cette entreprise qui nous a aidé à croître", note un autre opérateur. Un *gerente* qui, seul parmi les personnes que nous avons interrogées, se déclare vivement attaché à la prise en charge par chacun de son propre développement, souligne a contrario combien prévaut, dans la société mexicaine en général, une vision contraire : "Alors que c'est aussi, en réalité, une responsabilité du travailleur de chercher à se développer, à croître, dans l'entreprise ou en dehors de celle-ci, je considère que ceci [la manière dont l'entreprise prend en charge les membres de son personnel] est parfaitement adapté à la forme de pensée de nous autres Mexicains. C'est un état d'esprit que nous avons, nous attendons que tout nous soit donné, parfois par le gouvernement, parfois par l'entreprise. [...] Nous autres, Mexicains, nous attendons (*esperamos*), attendons, attendons, jusqu'à ce que cela arrive"⁷. De manière générale, on rencontre de multiples références à l'aide, à l'appui. "Si j'ai quelques doutes, je vais vers lui avec une confiance totale, et il m'aide à les résoudre ou me les résout", relate un opérateur, à propos de son *Jefe*. Et l'on retrouve la même façon de voir au niveau *gerente* : "Moi-même, à mon niveau, j'ai beaucoup de plaisir (*me siento muy a gusto*) à aller voir un directeur et à lui demander son aide" ; "S'il m'arrive quelque chose de mal, quelqu'un dans l'entreprise va être là pour m'aider".

⁷ L'existence d'un certain décalage entre l'ampleur d'un désir de grandeur et le sentiment de ne pas être en état de l'accomplir se trouve fréquemment exprimé par ailleurs dans la littérature mexicaine Cf. en particulier Octavio Paz, *El laberinto de la soledad*, 1950.

En bien des lieux un tel désir d'aide s'accompagnerait d'une recherche de relations paternalistes au sein desquelles la protection des puissants tend à s'échanger contre l'allégeance de ceux qui en bénéficient. On a ici un cas de figure bien différent. L'appui, l'aide, sont vus comme largement symétriques. Il revient à chacun d'aider ses supérieurs en même temps qu'il en est aidé. " je me sens un appui de mon *Jefe* " affirme un opérateur. " Claudia (...) aide Marta [qui dirige le service auquel appartient l'intéressée] dans toutes les activités " note une *gerente*. Cette référence à un appui, une aide (*apoyo, ayuda*) mutuels se retrouve à propos des relations entre pairs, entre services comme entre membres d'une même équipe de travail, notamment entre opérateurs ; " Les ventes nous aident beaucoup à promouvoir [...] et elles nous appuient ". " Si nous avons besoin d'aide, nous la demandons à un collègue (*compañero*) de la même équipe, à celui qui n'est pas occupé, [...], il nous aide " ; " L'empaqueteur (...) est l'appui de l'opérateur ". Cette réciprocité des aides reçues et données, dans une sorte de rapports de don et de contre-don, fait que le désir d'être aidé peut aller de pair avec une référence incessante à des rapports d'égaux. " Nous sommes tous égaux et ils nous l'ont fait sentir ", se réjouit un opérateur. " Nous sommes tous égaux [...] Il n'y a pas une révérence particulière pour quelqu'un ici ", ajoute un *gerente*⁸. Le respect pour les supérieurs n'est pas à sens unique. Ainsi, un opérateur évoque " le respect mutuel qu'il y a entre les gens ", à propos des rapports entre les *gerentes* et les opérateurs. Dans ces conditions, l'aide reçue n'abaisse pas. Au contraire, "c'est un bon reflet de l'importance donnée aux employés " commente une *gerente* à propos de l'aide apportée par des directeurs à des membres du personnel victimes d'un accident. Il en découle pour les membres du personnel un sentiment de " valoir dans cette entreprise ".

On retrouve la même référence à un appui mutuel dans les rapports de chaque membre du personnel avec l'entreprise. Quand est évoquée la manière d'être de Danone envers son personnel, les idées de *apoyar, se preocupar* reviennent avec insistance. Et il revient à chacun d'aider l'entreprise, en même temps qu'elle l'aide. " Si je suis responsable d'un projet, (...) je dois connaître parfaitement mon produit pour pouvoir (...) si il y a un problème aider l'usine à le résoudre ". On a un engagement (*compromiso*, terme très fort, qui n'est pas utilisé pour les rapports entre les membres du personnel) de l'entreprise. Et cet engagement est réciproque ; " L'engagement, [...] est d'aider l'entreprise à aller toujours de l'avant ". A l'intérieur d'un engagement mutuel on est dans une réciprocité don / contre-don, où il importe de ne pas être mesquin, comme l'exprime un *gerente*. " Ceci implique aussi que (...) nous répondions tous à la manière dont Danone nous traite. Parce qu'il se crée un engagement (...) J'agis de telle sorte que Danone soit satisfait de mon travail et que ce qu'il me paye soit bien payé, c'est à dire que l'entreprise n'ait pas l'impression que ce sont des frais, que si elle en fait, je la rémunère avec mon travail, mon effort, avec quelque chose d'additionnel. Je pense que beaucoup pensent et agissent de cette façon ".

Enfin cette forme réciprocité d'aide, de don et de contre-don à l'intérieur d'un engagement mutuel, se retrouve également dans les relations entre l'entreprise et la communauté plus large dont elle reçoit et à qui elle doit rendre. L'aide qu'elle apporte à celle-ci, est-il affirmé, est un contre-don en retour d'un don, et ne relève ni d'assistance ni de philanthropie : " On aime appartenir à une entreprise qui, parallèlement à ses objectifs économiques, a une responsabilité par rapport à la communauté. Ce n'est pas être philanthrope, mais si la communauté t'a donné autant, le moins que tu puisses faire, c'est de lui rendre de quelque manière quelque chose de ce qu'elle t'a donné ".

Un tout fort et fier fait de parties faibles

Dans les propos tenus, le tout formé par l'ensemble du personnel de l'entreprise est une référence constante. " Tout en fin de compte va être lié (*enlazado*), nous allons tous être en relation les uns avec les autres " ; " Maintenant nous connaissons tout, nous nous mêlons de tout ".

Au sein de ce tout, on décide ensemble, on agit ensemble, on est un. " Presque tout le travail qui se réalise dans l'entreprise est en équipe ", " tous nous prenons une décision en groupe ", relatent divers *gerentes*. On rencontre des propos analogues chez les opérateurs et chefs de projet : " Les décisions se prennent ensemble " ; " en fin de compte [...] le résultat sera le fruit de l'équipe ". " Ce n'est pas seulement la Recherche et Développement (...). Nous sommes un ". C'est au sein de ce tout que l'on s'entraide, entre individus et entre services ; " Il s'agit de croître tous. Ce n'est pas parce que tu es d'un autre département que l'on va se servir de toi ". Les frontières des spécialités tendent à s'effacer ; " Ici il n'y a de spécialistes en rien ; ici, nous pouvons tous remplir un poste pour mener le travail à bien ".

⁸ Nous avons observé un large refus d'opposer ce qui est élevé et ce qui est bas. Ainsi un *gerente* n'aime pas le terme *bajar* (faire descendre) utilisé pour dire que les responsabilités se diffusent " On commence à faire descendre (*bajar*). Ce terme ne me plaît pas. Mais bon.. Faire descendre certaines responsabilités ".

Si l'affirmation selon laquelle l'union fait la force est sans doute universelle, le sentiment d'un vif contraste entre la faiblesse de l'individu et la force d'un tout uni est ici particulièrement prégnant. La valeur de petites contributions à une œuvre collective est vivement soulignée. C'est ainsi qu'un opérateur donne les fourmis en exemple : "Oui, il y a une relation intime entre toutes les personnes pour arriver à un certain succès. Tout doit se faire à la manière des petites fourmis. Tout doit se faire en portant des petites charges identiques (*parejitos*), des petites charges pour réussir à construire une grande forteresse bien cimentée". On trouve de multiples propos tels que : "L'équipe est ce qui fait la force". Et si *todo* revient sans cesse ("croissance de tous", "ce sont les résultats de tous", etc.), c'est parce que c'est tous ensemble qu'étant fort, on peut réaliser le désir de croître. Celui qui, se distinguant trop, menace de rompre l'unité du tout, nuisant ainsi à sa force, doit être rejeté. "Nous savons bien qu'il va toujours y avoir ici un grain de riz noir et ce grain de riz noir on le jette, parce que réellement ce qui fait la force c'est l'équipe. Et cela tout le monde le sait", professe un opérateur.

Cette appartenance à un ensemble fort protège des aléas de l'existence. Dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise, le groupe sécurise en aidant à assumer les décisions difficiles. "On pourrait dire (...) que les décisions se prennent en équipe et les responsables sont toute l'équipe" affirme un opérateur à propos du fonctionnement des "équipes de hautes performances". De ce fait, "L'opérateur ne sent plus toute la responsabilité, le poids de celle-ci, mais l'équipe l'absorbe". Ainsi épaulé, on peut aller de l'avant ; "Nous relevons les défis. Parce que nous nous sentons épaulés ; nous nous sentons épaulés par toute l'organisation", déclare une *gerente*. Cette sécurité est aussi vécue comme essentielle dans la situation personnelle de chacun. La communication interne de l'entreprise ne manque pas de célébrer les succès obtenus, la position de leader occupée par l'entreprise sur son marché. Pour sa part, si le personnel est sensible à ces thèmes, c'est essentiellement parce que la réussite de l'entreprise est une source de sécurité, de protection contre l'adversité. "L'avantage de ce que l'entreprise soit leader sur son marché est la garantie que moi, comme travailleur, je suis sûr de mon emploi" affirme un opérateur. "Cela m'intéresse que ce soit une entreprise leader [...] parce que l'entreprise a un prestige, a une image, à une solidité dans son marché (...), cela donne à chacun une stabilité, ou donne une tranquillité (...), de voir jusqu'à demain", se réjouit de son côté un *gerente*.

Ce tout soudé n'est jamais présenté comme pesant. Le fait d'avoir à décider tous ensemble n'est pas perçu comme étant source de contrainte. Ainsi, pour un opérateur : "Les accords s'obtiennent à la majorité. Si l'on prend une décision, cela peut être parce que la majorité des membres de l'équipe est d'accord, ce n'est pas un ordre ni un commandement. Cela doit être parce que la majorité est consciente de ce que ce sera le meilleur pour l'équipe". Par ailleurs, l'adhésion à l'entreprise (qui concerne Danone Mexique et non le groupe en général) ne correspond pas à une allégeance à une entité qui serait perçue comme extérieure à ceux qu'elle emploie, et en position de domination par rapport à eux, mais à la communauté de semblables que ceux-ci forment, et à laquelle ils s'identifient ; "Nous savons que nous produisons ces résultats, qui ne sont pas les résultats de Danone, qui sont les résultats de nous tous qui sommes Danone", affirme fièrement un *gerente*.

Une famille de frères

Cette image d'un monde d'engagement au service les uns des autres, de liens forts au sein d'un ensemble soudé, n'a pas seulement été évoqué comme une sorte d'idéal abstrait. Il est présenté comme une forme de vie qui s'incarne couramment dans le fonctionnement de la famille mexicaine. "Au Mexique, la famille est un grand soutien (...) Il existe largement cette conception selon laquelle c'est une protection, elle te donne la tranquillité. Si tu as un problème, ou quoique ce soit, elle va t'aider". "Dire nous sommes une famille, c'est dire nous nous engageons, nous nous préoccupons aussi de toi". C'est unis comme dans une famille que l'on est fort ; "En Amérique du Nord chacun est individualiste et ici c'est comme une famille. Une famille forte. (...) Quand nous battons les records de ventes, c'est une grande famille ou une grande équipe qui gagne". Sans doute les familles réelles ne correspondent-elles pas toujours à cette image. "Mythe ou réalité, je ne sais pas ce qu'il en est" commente un *gerente*. Mais c'est cette image qui fait référence.

De quelle famille s'agit-il ? "Cela te fait comme un groupe de frères, de frères et de cousins" précise un *gerente*. A *contrario*, plusieurs de nos interlocuteurs ont évoqué l'image du père comme quelqu'un qui "gronde" (*regañar*), fait peur, fait commettre des erreurs. L'utilisation de l'image des amis, en complément de celle de la famille, reflète cette conception horizontale de la famille qui fait ainsi référence.

C'est une telle image de la famille dont il est fait usage quand il s'agit de résumer en un mot ce qu'est devenu le fonctionnement de l'entreprise. "Ici, on utilise beaucoup le terme la famille Danone, [...]. On cherche cette alliance,

ces liens très forts, d'engagement, de soutien (*apoyo*), de solidarité, qui existent dans une famille, de compréhension (...) ici chez Danone il y a un lien très fort ” ; “ Parler de Danone comme d'une famille, c'est comme dire : ‘ici tu peux te développer, nous t'aidons’ [...]. Danone est avec toi, pour créer chez le travailleur [...] un petit peu de protection ”. Cette image ne concerne pas seulement les rapports de l'entreprise avec chacun de ses membres, mais leurs relations mutuelles ; “ Nous sommes une famille, en général si nous avons besoin de l'aide, de l'appui d'autres secteurs, ils nous appuient ” ; “ Danone, ici, est en réalité comme une famille, c'est par la manière d'être qu'il y a entre les personnes, la confiance, le respect mutuel qui existent entre les personnes (...) la manière d'être qu'il y a entre les *gerentes* et le niveau des opérateurs ”. Le fait que la famille dont il s'agit est une famille de frères va de pair avec celui que, dans l'entreprise, la figure qui fait référence est celle de la communauté des égaux, non celle d'un dirigeant puissant et bienfaisant⁹.

Ce recours au modèle d'une famille de frères est vu comme le moyen d'échapper à l'individualisme anarchique et aux rapports difficiles associés à la vie ordinaire des entreprises. ; “ Les Mexicains, essayent toujours d'être le premier, de gagner, parfois cela fait violer certaines règles en cherchant à être en haut. [...] Ici nous allons tous ensemble arriver à être en haut, mais tous en équipe ”.

III Les moyens d'un succès

Le changement qui s'est produit dans l'entreprise a pu s'appuyer sur un modèle préexistant de fonctionnement collectif, modèle qui, bien qu'usuellement étranger à la vie des entreprises, était néanmoins susceptible de donner sens et cohérence, pour les intéressés, à toute une manière différente d'être et de travailler ensemble. La façon d'agir de chacun s'est graduellement transformée, au fur et à mesure qu'une référence nouvelle a pris du poids par rapport à l'ancienne, avec un basculement progressif du monde de l'entreprise ordinaire et des manières d'être qui lui sont appropriées, à celui d'un tout solidaire.

Comment ce mouvement, largement présenté par les personnes interrogées comme un changement de culture, de mentalité, affectant le corps de l'entreprise dans son ensemble, et qui a pris du temps (les moments les plus significatifs cités par nos interlocuteurs se sont étalés sur une période allant de 8 ans en arrière à un passé récent) a-t-il pris naissance ? Comment l'entreprise y a-t-elle contribué ? L'adoption de politiques signifiant clairement, dans les repères qui y prévalent dans la société mexicaine, qu'on est passé du monde ordinaire de l'entreprise, composé d'étrangers peu soucieux de s'aider mutuellement, à un ensemble de proches qui s'entraident, ont soin les uns des autres, est au cœur du processus.

Une entreprise qui aide à croître

Les politiques menées par l'entreprise vis-à-vis de son personnel comme de la communauté ont été lues et ressenties en référence à l'image de la famille qui aide à croître. Ceci apparaît bien dans les propos d'un opérateur relatifs au “ double projet ” de Danone (encadré 3). Pour lui, l'essentiel du “ double projet ” est que “ cette entreprise [...] nous a aidés à croître [...]. Il ne s'agit pas seulement que l'entreprise croisse comme entreprise, mais que son personnel (*su gente*) croisse aussi ”. La croissance de l'entreprise est présentée comme alimentant celle de tous ceux qui lui sont liés : “ chacun comme travailleur ”, “ la société où se trouve l'usine ”, “ la communauté ”, “ son personnel ”, “ nos familles ”, etc. La formule “ pas seulement.. mais aussi ” (“ *no nada más ... sino que* ”), qui revient sans cesse, exprime la conviction que l'entreprise est solidaire des siens : “ il ne s'agit pas seulement que Danone croisse mais que la communauté croisse en même temps que Danone ” ; “ Danone ne veut pas seulement croître en elle-même, mais que nous croissions en même temps ” ; etc. . Danone s'est mis au service du tout qui fait référence : “ ne pas vouloir tout pour soi même mais pour tous ”, “ croissance de tous ” ; “ au bénéfice de toute la communauté ”.

⁹ Si les personnes interrogées se sont servies de l'image de la famille pour évoquer le mode de fonctionnement auquel elles aspiraient, elles n'ont pas associé le mode de fonctionnement peu coopératif qu'elles ont dépeint à une image emblématique. Ce dernier mode pourrait s'enraciner dans l'expérience traditionnelle de l'*encomienda*, où les rapports entre dirigeants et dirigés mettaient en relations deux groupes profondément étrangers l'un à l'autre, colonisateurs et colonisés. (David Arellano Gault et Enrique Cabrero Mendoza “El dilema de la importación de modelos organizacionales”, in Arellano, Cabrero & Del Castillo, *Reformando al gobierno, una visión organizacional del cambio gubernamental*, Ed MA Porrúa-CIDE, 2000, México). Au Mexique, le métissage est présenté comme ayant été la voie qui a permis de dépasser les relations d'hostilité entre conquérant et conquis, d'où peut-être la valeur accordée à l'affirmation selon laquelle on est tous pareils, le passage de on est différent (conquérant et conquis) à on est semblables (tous métis) étant la condition de passage de l'hostilité à la coopération.

Cette image d'une communauté qui aide à croître donne sens à l'action de l'entreprise vis-à-vis de son personnel jusque dans ses aspects les plus classiques. "Le soin (*el cuidado*) intégral de la personne et de sa communauté" fait partie de ses politiques¹⁰. "Nous voulons prendre soin (*cuidar*) de notre personnel (*nuestra gente*), de nos talents" affirme une *gerente* en charge de la politique sociale. Les termes de prendre soin, d'aider, d'appui sont utilisés pour évoquer les situations les plus diverses, même là où, dans d'autres contextes, on aurait tendance à parler d'exécution d'obligations réglementaires ou contractuelles. Ainsi, à propos des salaires, une *gerente* évoque "les personnes que nous aidons, pour qu'elles soient bien payées". Le personnel partage cette manière de voir "ils m'aident à vivre mieux" rapporte un *jefe*. De même, à propos de formation ou d'écoute, le terme d'appui est utilisé "L'entreprise (...) nous appuie principalement en nous formant, en nous donnant aussi l'occasion de nous surpasser au sein de Danone, d'écouter nos propositions" affirme un opérateur. On est dans une conception de l'aide extrêmement large, qui, au-delà de la réalisation de son travail, concerne la personne dans sa totalité. Il s'agit de "prendre en compte comme une personne et non comme un employé".

Dans ce contexte, un projet, "Construisons leurs rêves" ("*Construyamos sus sueños*") destiné à aider des enfants en difficulté prend un relief singulier¹¹. Il est perçu comme incarnant particulièrement bien le "double projet" de l'entreprise. Pour sa responsable, "c'est le double projet à 100%". Quand un opérateur, interrogé sur le "double projet", veut illustrer des propos généraux relatives à l'aide apportée à la communauté, c'est ce projet "*Construyamos...*" qu'il cite. La référence à l'aide apportée à la communauté se retrouve dans l'ensemble des propos tenus sur le projet ; " 'Construisons leurs rêves' cherche à aider la société, les enfants et spécialement les enfants dans le besoin (...). Par exemple, nous apportons notre soutien (*apoyamos*) aux enfants atteints d'un cancer, nous les aidons par un traitement complet de leur maladie, ce qui est très coûteux (...). Nous-mêmes, nous soutenons l'institution qui s'en charge (...) qui les aide en outre à voir la vie d'une autre manière". Il ne s'agit pas d'une aide ponctuelle, mais d'une véritable prise en charge de la personne : "L'idée est de les aider d'une manière globale, complète". Ainsi, pour ceux qui ont besoin d'une prothèse, il ne s'agit pas seulement de la financer au départ mais "durant tout le processus de croissance". La durée est un gage du sérieux de l'engagement de l'entreprise : "C'est un engagement moral [...]. Les gens, le personnel, tout le monde, sait que nous avons fait quelque chose l'année dernière et que cette année nous devons aussi faire quelque chose pour eux", note la responsable du projet.

Ici au Mexique, nous accordons une grande importance à ce double projet qu'il n'y ait pas croissance d'un seul mais croissance de tous. Chaque chose que nous faisons, nous savons qu'elle est au bénéfice de nous mêmes et de toute la communauté. Autrement dit, une part de notre contribution à ce que Danone gagne de l'argent est pour nous-mêmes, pour notre croissance personnelle et celle des autres qui nous entourent, nos familles, les familles de nos familles et toute la communauté. Je pense que la majorité des gens qui travaillent ici ont pratiquement le même sentiment : nous nous sentons fiers et c'est pour cela que nous sommes toujours ici, mais je m'imagine que la majorité, peut-être quasi 100 % des travailleurs, a le même sentiment : ils doivent être très heureux de travailler là où nous sommes, dans cette entreprise qui nous a aidés à croître, ce qui est la chose principale que nous voyons dans le double projet. Que l'entreprise ne croisse pas seulement en tant qu'entreprise mais que ses membres croissent aussi, c'est cela. Oui cela est très important. Au moment où on nous donne la rémunération de notre travail, on nous aide à croître, à ce que croissent nos familles" (opérateur).

"C'est à ce double projet que nous nous référons. A ce que Danone Mexique ne se préoccupe pas seulement de Danone, de la croissance de Danone au Mexique en soi, mais aussi de la croissance de chacun en tant que travailleur, de la société dans laquelle se trouve l'usine, de la communauté au sein de la quelle elle vit, c'est à dire, qu'il ne s'agit pas seulement de la croissance de Danone, mais aussi que la communauté croisse avec Danone. (...) Danone ne veut pas seulement croître pour elle-même mais que nous croissions en même temps.

Croître avec la communauté

¹⁰ *Guía rápida para EAD's (Equipos de Alto Desempeño)*, p 117.

¹¹ Il s'agit, pendant une partie de l'année, de consacrer un certain pourcentage du prix de vente de chaque produit à un fond destiné à aider des enfants en difficulté. En 1999, troisième année du projet, l'objectif est de consacrer 10 M de pesos (un peu plus de 6M F) à ce fond.

Encadré 3

Même si l'aide ainsi apportée est limitée, son aspect symbolique est de grande portée. Ainsi, pour la responsable du projet, "L'aide est très petite. Dix millions en réalité n'est pas beaucoup par rapport à ce dont on a besoin. Mais [...] chacun sent qu'il aide, c'est cela qui vaut la peine"; "Nous avons rapproché le cœur du consommateur, mais surtout l'image à l'intérieur [...] motive beaucoup le personnel"¹². Rendant visite aux lieux où sont les enfants aidés, les membres du personnel "savent que cela fait du bien aux enfants, et les connaissent, et les enfants les remercient, [...], applaudissent les gens de Danone, remercient les gens de Danone, quand ils vivent avec eux, quand ils voient le résultat, et que l'enfant avec une prothèse marche". "Tout le monde s'implique", et pas seulement "les services [directement] impliqués", affirme une secrétaire avec conviction. Cette aide apportée à la communauté donne à chacun le sentiment que c'est lui qui aide, et pas seulement l'entreprise. Ainsi un gérant, parlant de ceux qu'il encadre, remarque "Cela les motive de penser que avec leur travail ils coopèrent directement à ce que un enfant, ou quelques personnes au sein du pays, se trouvent mieux". On trouve des propos analogues chez ses homologues "Cela fait que les gens se sentent très fiers d'appartenir à Danone"; "Tu aimes appartenir à une entreprise qui en même temps que ses objectifs économiques à une responsabilité par rapport à la communauté (...). Et sans conteste tout cela est différent de beaucoup d'entreprises". En bien des pays un tel projet risquerait d'être regardé comme un gadget publicitaire, d'autant plus qu'il est géré par le service de communication de l'entreprise; dans la société mexicaine il manifeste de manière éclatante que l'on est bien dans une logique d'aide à croître¹³¹⁴.

Une communauté de semblables

La mutation du fonctionnement de l'entreprise n'a pas seulement concerné les rapports que chaque membre du personnel entretient avec celle-ci considérée globalement, mais les relations entre niveaux hiérarchiques et entre pairs. Là aussi le modèle d'une communauté de semblables où règne une forte entraide mutuelle s'est imposé. Beaucoup est fait par l'entreprise pour que ses membres la vivent comme telle.

En matière de rapports hiérarchiques, on a eu, selon les termes d'un *gerente*, "une rénovation, [...] une préoccupation de rester égaux". Supérieurs et subordonnés obéissent aux mêmes règles; "Si il y a une disposition, une norme de sécurité ou d'hygiène, ce sont tous", proclame un opérateur. Le style de relations adopté favorise une proximité inhabituelle entre supérieurs et subordonnés, avec une sorte "d'identification" entre eux. Le tutoiement généralisé (parmi les personnes que nous avons interrogé, une seule, la plus âgée, nous a indiqué qu'elle continuait à dire vous (*hablar de usted*) avec le directeur général et les directeurs autres que celui de son service) a été abondamment cité comme marquant tout particulièrement la nature de la relation. "Nous tutoyons (*hablamos de tú*) tout le monde, jusqu'au directeur industriel, le directeur des ventes [...]. Et je pense que c'est un signe de ce que sont nos relations. Il n'y a plus de barrière entre les gens [...]. A (inaud) où je travaillais auparavant, tutoyer le chef était un manque de respect. Et ici non. Félix Martin, notre directeur général, nous le tutoyons" se réjouit un *jefe*. Le fait de s'appeler par son prénom joue dans le même sens, soulignent plusieurs opérateurs. "Une personne au niveau le plus bas, syndiquée, peut [...] rencontrer le directeur général et l'appeler par son prénom, ce que l'on n'avait pas auparavant, ni dans d'autres entreprises"; "c'est important [appeler les supérieurs par leur prénom] parce que on se sent bien et on se sent identifié avec toutes les personnes". La politique de "portes ouvertes" favorise également un tel rapprochement. Ainsi, dans une usine, "les opérateurs peuvent finalement aller au bureau de Fernando [le directeur de l'usine], avant c'était Juan Bosco, et ils arrivaient 'écoute, permet moi d'entrer' et ils entraient". D'autres éléments, tels l'existence

¹² Un grand soin a été apporté à assurer la crédibilité du projet, avec à un contrôle des mouvements de fonds visant à permettre au consommateur d'être convaincu que l'argent récolté va réellement aux institutions concernées. "Nous créons un peu de confiance chez le consommateur, chez les gens; ils ont vu que nous remettons l'argent aux institutions d'enfants, ils ont vu que c'est sûr. Le Mexique est un pays qui aime aider, mais il est un peu incrédule. Il s'est passé beaucoup de choses étranges dans le pays, alors les gens ne sont pas très ouverts à rentrer dans ce genre de choses", note une responsable du projet. Plusieurs de nos interlocuteurs ont souligné la crédibilité acquise par le projet, tant à l'intérieur de l'entreprise qu'auprès des consommateurs, du fait que chacun peut constater que les projets annoncés ont été effectivement réalisés, ce qui permet de croire que l'argent récolté n'a pas été détourné.

¹³ Le projet a été défini après avoir étudié ce que faisaient les filiales de Danone d'autres pays en matière de mécénat, protection des espèces en voie de disparition, mécénat culturel, etc.. Il est apparu comme le mieux adapté à la société mexicaine.

¹⁴ Il semble que la nature de ses produits aide également Danone à apparaître comme apportant une aide à la communauté. Plusieurs de nos interlocuteurs y ont fait allusion, en des termes tels que "ils [les produits] sont sains et aident à nourrir, à améliorer l'alimentation du consommateur"; "Danone est une entreprise faite pour engendrer du bien-être".

d'une salle à manger unique, où l'on rencontre "tout le monde, depuis le directeur général jusqu'à n'importe quelle personne", ou la possibilité de faire du sport ensemble, ont été également évoqués.

Cet effacement des rôles et des distances a d'autant plus d'importance que les rapports hiérarchiques "formels" sont ressentis comme peu compatibles avec une coopération étroite. "Ici [au Mexique] la signification d'une relation formelle est la méfiance ou l'absence de confiance". Globalement une opposition est faite entre les entreprises où la distance hiérarchique fait que l'on "ne vit pas ensemble" (*no conviven*) et Danone où, comme dans une famille, on "vit ensemble"; "Il y a des entreprises où les hiérarchies sont très marquées, ils vouvoient tout le monde, ils ne vivent pas ensemble [...], les directeurs sont ici à part et les autres sont là. Ce que cherche Danone est vivre ensemble (*convivir*)¹⁵, tu peux voir n'importe quel directeur, on diffuse l'information et cela te donne une communication plus ouverte".

Pour obtenir ce mode de relations hiérarchiques, il fallait que l'encadrement coopère. Il y a été vivement incité. Plusieurs de nos interlocuteurs nous ont rapporté, en la présentant comme ayant envoyé un message fort aux responsables, l'histoire d'un directeur licencié pour comportement machiste. Ainsi, selon une secrétaire, "il a été licencié, parce qu'il n'était pas d'accord avec nos valeurs, notre politique; parce que comme je le dis nous sommes Mexicains, nous avons l'habitude de 'moi, je suis le chef'; ils viennent ici et ou ils s'adaptent et si ils ne s'adaptent pas ils s'en vont". Quand il s'agit de recruter, certaines formations, pourtant réputées, mais qui favorisent un solide individualisme, ne sont pas en faveur. "les gens du Tecnológico de Monterrey sortent de l'université et te disent: 'où est ma secrétaire, combien de personnes vont me rapporter, combien vais-je gagner, quelle voiture vas-tu me donner', et c'est un problème; il y a des gens d'autres universités qui te disent: 'dis moi ce que je dois faire'", commente un *gerente*. Une politique de non-discrimination aide également à construire quelque chose qui ressemble à une communauté d'égaux. Dans la mesure où les facteurs sociaux (sexe, couleur de peau) qui jouent dans la société globale perdent leur relief, "tous" peuvent former un ensemble uni. Ainsi, selon un *jefe*, on ne trouve, contrairement à ce qui se passe dans d'autres entreprises "aucun type de discrimination", que l'on soit par exemple "foncé de peau" ou "un peu gros", et il y a "les mêmes possibilités pour tous". Pour notre part, nous avons pu constater que les femmes tiennent une grande place au sein de l'encadrement.

L'effort fait pour créer une communauté de semblables qui s'entraident a concerné également les rapports entre pairs. Là aussi, note un *gerente*, il y avait beaucoup à faire, et la tâche n'est pas achevée pour passer du discours ("dire que nous travaillons en équipe"), à l'acte ("travailler réellement en équipe"). L'entreprise veille à recruter des personnes prêtes à rentrer dans un fonctionnement coopératif, avec "la capacité de savoir être en relation, de savoir travailler en équipe". A la base, l'organisation du travail favorise le sentiment de former une communauté de semblables. Les opérateurs tournent entre diverses fonctions: "On nous forme, chaque fois qu'arrive une machine neuve. [...] On ne reste pas seul, affecté à une seule machine, mais on commence à tourner depuis l'arrimeur, la mise en caisse, l'étiquetage, le process, le conditionnement", relate un opérateur. Certes, au sein des équipes "de hautes performances", il subsiste une fonction de facilitateur, qui a un certain rôle de coordination de l'équipe et d'intermédiaire entre celle-ci et le *gerente*, mais la fonction tourne. "Tu va être le coordinateur durant ce mois, précise un opérateur, le suivant ce sera une autre personne, en faisant tourner la fonction précisément pour qu'il ne continue pas à y avoir une chefferie (*jefatura*)". Lors des "*encuentros gerenciales*", organisées tous les ans entre directeurs et *gerentes*, diverses techniques d'animation visent à faire éprouver avec intensité à ceux qui ont à coopérer dans la vie ordinaire de l'entreprise, par des exercices porteurs "d'émotion intense", ce que peut apporter un travail en équipe où on confie son sort à ses compagnons¹⁶. Il ne s'agit pas alors seulement de "vouloir", de "penser", ou "d'évoquer" des "capacités telles que travailler en équipe", mais de se trouver dans des situations où "on a besoin de l'appui les uns des autres". C'est "de manière vécue que vient la force que peut être travailler en équipe". Alors, affirme un *gerente* responsable du programme, "il s'agit qu'apparaisse ton autre moi, ton vrai moi; d'être ensemble avec une sensation de peur, ou d'angoisse, ou de pression, et cela te conduit à une identification très singulière, quand bien même tu retournes à ton travail, avec celui avec qui tu as partagé tout cela".

¹⁵ En Espagne même, le terme *convivir* évoque le fait de vivre réellement ensemble, comme on le fait dans une famille. Il est utilisé de manière plus métaphorique en Amérique latine, en évoquant alors une relation étroite impliquant une forme d'intimité.

¹⁶ Ainsi, un des exercices consiste à se laisser tomber en arrière, les yeux fermés, depuis une plate-forme située à environ deux mètres du sol, la chute étant arrêtée par les bras d'une dizaine d'autres participants; cf. "Superdanone; mision posible", *Danone informa* (revue de communication de l'entreprise), agosto 1998; l'article s'accompagne d'une photo montrant un participant, manifestement d'un bon poids, au milieu de sa chute et la forêt de bras qui se tendent pour le soutenir. Le thème général de l'article est "j'éprouve que je peux grâce à l'appui des autres".

Cette évolution a été sans doute favorisée par un apport venu de l'extérieur du pays. Un directeur général Suisse allemand a été cité comme ayant eu un rôle significatif dans le changement de culture qui s'est produit ; " Depuis qu'il y a eu ici un directeur [général] qui est Tomas Kunz (...) cette personne a fait des changements très intéressants dans la culture de l'organisation (...), tous ces concepts de valeurs, de politique humaine, du double projet de Danone. Et cela a perduré ", affirme une *gerente*. Il a pu apporter des conceptions différentes des pratiques mexicaines les plus usuelles au sein des entreprises, spécialement en matière de style hiérarchique. Mais c'est bien dans les catégories locales, à l'aune de références locales, et en étant mise en œuvre en utilisant des moyens adaptés au contexte local, que l'évolution qui s'est produite a pris sens, a été reçue, et a pu susciter l'adhésion.

Epaulés par un système

Le fait de fonctionner comme communauté de semblables implique un certain effacement des rôles différenciés, et en particulier des rôles hiérarchiques. Chacun tend à être vu d'abord comme une personne, sa position dans l'entreprise passant alors au second plan. Ainsi, un directeur d'usine devient " Fernando " ; " Ils ne le voient plus comme le directeur de l'usine, mais ils le voient comme Fernando de la Fuente. Je vais te donner un exemple ; avant, devant l'usine, en le voyant passer, les gens disaient : ' qui est-ce ? je crois que c'est le directeur de l'usine, je crois '. Maintenant il passe et les gens ne disent pas ' c'est le directeur de l'usine ', ils disent ' c'est Fernando ' ". " Nous n'avons pas un horaire fixe, et nous n'avons pas non plus un rôle ", affirme une *lider de proyecto*. Dans ces conditions, les repères usuels qui servent de cadre aux rapports de travail tendent à se brouiller. De plus, à être proche, comme dans une famille, à éviter les travers d'une autorité qui fait peur, on risque de basculer dans un excès inverse et de manquer de fermeté. " Au sein du pays, la famille ne peut mal agir, et il se génère peut-être un aveuglement entre ses membres. Tu es peut-être un voleur, mais avant d'être un voleur tu es mon frère ", constate un *gerente*.

Le fait que le travail de chacun soit encadré par des procédures très précises fournit une réponse à ces difficultés. " Actuellement nous avons des plans de qualité [...] là où auparavant c'était chacun qui avait ses critères. [...] Il y a un système de qualité qui épaulé de nombreuses décisions, [...] qui aide et facilite beaucoup la prise de décision ", commente un *jefe*. Cette aide apportée par un système, des normes, des procédures, des spécifications, a été évoquée dans le domaine particulièrement délicat des achats, par exemple les achats de lait, où l'opérateur chargé de le recevoir doit être absolument intransigeant sur les caractéristiques de celui-ci et refuser toute livraison non conforme, quelques soient ses liens avec le fournisseur. L'usage des outils d'analyse liés à la mise en place d'un système de qualité de type ISO 9000 apporte également un élément d'objectivité dans les relations internes à l'entreprise. Il permet de contrôler, de critiquer, de refuser certaines suggestions, sans sortir de relations conçues comme des relations de famille ou d'amitié. On peut ainsi se situer dans le registre de l'objectivité des faits, de la recherche du meilleur, non dans celui, incompatible avec le style de relations qui est mis en place, de la contrainte, ou du refus de prendre en compte l'avis d'autrui. " Il y a une méthodologie d'analyse de problèmes [...]. Nous devons arriver à un consensus, mais justement un consensus arrive en prenant [...] les données, parce que les deux idées sont bonnes, mais on présente une statistique, on voit comment ceci ne va pas aider à résoudre ce problème, comment cela va aider [...] Ils savent [...] comment convaincre les gens de ce que c'est réellement meilleur ". Chacun peut, en respectant les procédures, remplir les fonctions qui lui sont imparties, et donc l'aspect strictement professionnel de son rôle, tout en sortant des styles traditionnels d'autorité liés traditionnellement à ces fonctions. Ainsi, un *gerente*, tout en affirmant " ce que nous, nous faisons habituellement est que, quand nous rendons un service, [...] nous oublions que nous sommes des chefs ", complète " quand nous devons effectuer des activités comme attribuer un projet, attribuer un travail, évaluer la personne réellement telle qu'elle est, alors on prend le rôle de chef ".

Conclusion

Danone a réussi à mettre en place, dans sa filiale mexicaine, un mode de fonctionnement collectif qui, tout en tranchant avec ce que l'on trouve dans une entreprise mexicaine " normale ", utilise de manière très efficace le sens donné, dans un contexte mexicain, à la vie d'une communauté soudée et égalitaire marquée par d'intenses rapports d'aide mutuelle.

Le mode de fonctionnement usuel des entreprises mexicaines, tel qu'il apparaît à travers l'expérience qu'en ont eu, dans d'autres entreprises ou dans le passé de Danone, ceux que nous avons rencontrés, est caractérisé par un grand individualisme. Les pairs coopèrent mal, même entre ceux qui font partie d'une même équipe de travail, les supérieurs sont autoritaires et distants, les travailleurs de base ne se voient guère confier de responsabilités et ne sont pas considérés comme méritant la confiance de l'entreprise. Les syndicats entretiennent de leur côté une attitude de méfiance envers celle-ci. Cette situation est d'autant plus frustrante que chacun a un grand désir de se réaliser, de

croître, et qu'il se sent bloqué dans ce désir. Ce mode de relation contraste fortement avec celui que l'on trouve dans la famille, lieu d'attention aux personnes, d'entraide mutuelle, où chacun est aidé, appuyé, épaulé, à la fois dans son désir de sécurité et dans sa volonté de croître.

En prenant l'initiative de donner, d'aider, de prendre soin, vis-à-vis de son personnel comme de la communauté, l'entreprise a suscité un mouvement de contre-don en retour. De plus, en travaillant à effacer les différences symboliques entre niveaux hiérarchiques, elle a permis que naisse un sentiment de former une communauté de semblables où, plutôt que de se cantonner à une défense individualiste de sa situation personnelle, on cherche à gagner ensemble, dans un rapport d'aide mutuelle intense avec ceux dont on partage le travail, subordonnés, supérieurs et pairs.

Dans la culture mexicaine, le niveau élevé d'intégration dans le groupe que forme l'ensemble du personnel de l'entreprise, de prise en charge de l'individu par le groupe, de pression qu'exerce ce groupe sur ses membres, qui caractérisent ce mode de fonctionnement hautement coopératif, ne sont pas ressentis comme aliénants. La mauvaise autorité correspond au pouvoir distant de dirigeants qui se prennent pour des "dieux". On a au contraire une vision très positive d'une solidarité de type familial qui va de pair avec une forme d'égalité associée à des rapports de familiarité, d'appui mutuel, de respect réciproque. Ceci est cohérent avec le fait que l'individu n'est pas vu, et ne se voit pas, comme un être achevé et auto-suffisant, mais comme un être qui désire croître et, pour cela, d'être aidé à croître. Quand on se réfère à cette image, on ne ressent aucune contradiction entre l'aspect hautement protecteur, maternel, de l'entreprise et son aspect conquérant, le fait qu'elle pousse ses membres à se réaliser, à prendre des responsabilités. Loin d'être vécu comme infantilisant, cet aspect maternel est perçu comme fournissant à chacun l'aide, l'appui, dont il a besoin pour réaliser ses rêves de croissance.